

中信改革发展研究基金会·中国道路丛书·企业经营

中信创造力

金融与实业协同发展竞争力

中信改革发展研究基金会课题组 著



共生共享 共创新可能

中信出版集团

中信创造力

金融与实业协同发展竞争力

中信改革发展研究基金会课题组 著

图书在版编目 (CIP) 数据

中信创造力:金融与实业协同发展竞争力 / 中信改
革发展研究基金会课题组著. -- 北京: 中信出版社, 2018.7

(中国道路丛书)

ISBN 978-7-5086-9020-9

I. ①中… II. ①中… III. ①企业集团—企业管理—
研究—中国 IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 116897 号

中信创造力——金融与实业协同发展竞争力

著 者: 中信改革发展研究基金会课题组

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 插 页: 2 印 张: 13.75 字 数: 150 千字

版 次: 2018 年 7 月第 1 版 印 次: 2018 年 7 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9020-9

定 价: 55.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

“中国道路”丛书学术委员会

学术委员会主任：孔 丹

委 员（按姓氏笔画排序）：

丁 耘	马 戎	王小强	王绍光	王海运	王维佳
王湘穗	方流芳	尹韵公	甘 阳	卢周来	史正富
冯 象	吕新雨	乔 良	向松祚	刘 仰	刘小枫
刘瑞生	刘纪鹏	苏 力	李 玲	李 彬	李希光
李若谷	玛 雅	周和平	杨凯生	杨松林	何 新
汪 晖	张文木	张 宇	张宇燕	张维为	陈 平
陈春声	武 力	罗 援	季 红	金一南	周建明
房 宁	赵汀阳	赵晓力	祝东力	贺雪峰	聂庆平
高 梁	黄 平	黄纪苏	曹 彤	曹和平	曹锦清
崔之元	梁 晓	彭光谦	韩毓海	程曼丽	温铁军
强世功	蒲 坚	熊 蕾	潘 维	霍学文	戴锦华

“中国道路”丛书编委会

编委会主任：孔 丹

编委会执行主任：季 红

委 员（按姓氏笔画排序）：

王海龙 王晓泉 王湘穗 玛 雅 张 宇 张 桐

欧树军 祝东力 高 梁 陶庆梅 黄 平 彭光谦

韩毓海 强世功 鄢一龙

“中国道路”丛书总序言

中华人民共和国成立 60 多年以来，中国一直在探索自己的发展道路。特别是在改革开放 30 多年的实践中，努力寻求既发挥市场活力，又充分发挥社会主义优势的发展道路。

改革开放推动了中国的崛起。怎样将中国的发展经验进行系统梳理，构建中国特色的社会主义发展理论体系，让世界理解中国的发展模式？怎样正确总结改革与转型中的经验和教训？怎样正确判断和应对当代世界的诸多问题和未来的挑战，实现中华民族的伟大复兴？这都是对中国理论界的重大挑战。

为此，我们关注并支持有关中国发展道路的学术中一些有价值的前瞻性研究，并邀集各领域的专家学者，深入研究中国发展与改革中的重大问题。我们将组织编辑和出版反映与中国道路研究有关的成果，用中国理论阐释中国实践的系列丛书。

“中国道路”丛书的定位是：致力于推动中国特色社会主义道路、制度、模式的研究和理论创新，以此凝聚社会共识，弘扬社会主义核心价值观，促进立足中国实践、通达历史与现实、具有全球视野的中国学派的形成；鼓励和支持跨学科的研究和交流，加大对中国学者原创性理论的推动和传播。

“中国道路”丛书的宗旨是：坚持实事求是，践行中国道路，发展中国学派。

始终如一地坚持实事求是的认识论和方法论。总结中国经验、探讨中国模式，应注重从中国现实而不是从教条出发。正确认识中国的国情，正确认识中国的发展方向，都离不开实事求是的认识论和方法论。一切从实际出发，以实践作为检验真理的标准，通过实践推动认识的发展，这是中国共产党的世纪奋斗历程中反复证明了的正确认识路线。违背它就会受挫失败，遵循它就能攻坚克难。

毛泽东、邓小平是中国道路的探索者和中国学派的开创者，他们的理论创新始终立足于中国的实际，同时因应世界的变化。理论是行动的指南，他们从来不生搬硬套经典理论，而是在中国建设和改革的实践中丰富和发展社会主义理论。我们要继承和发扬这种精神，摒弃无所作为的思想，拒绝照抄照搬的教条主义，只有实践才是真知的源头。“中国道路”丛书将更加注重理论的实践性品格，体现理论与实际紧密结合的鲜明特点。

坚定不移地践行中国道路，也就是在中国共产党领导下的中国特色社会主义道路。我们在经济高速增长的同时，也遇到了来自各方面的理论挑战，例如，将改革开放前后两个历史时期彼此割裂和截然对立的评价；再如，极力推行西方所谓“普世价值”和新自由主义经济理论等错误思潮。道路问题是大是大非问题，我们的改革目标和道路是高度一致的，因而，要始终坚持正确的改革方向。历史和现实都告诉我们，只有社会主义才能救中国，只有社会主义才能发展中国。在百年

兴衰、大国博弈的历史背景下，中国从积贫积弱的状态中奋然崛起，成为世界上举足轻重的大国，成就斐然，道路独特。既不走封闭僵化的老路，也不走改旗易帜的邪路，一定要走中国特色的社会主义正路，这是我们唯一正确的选择。

推动社会科学各领域中国学派的建立，应该成为致力于中国道路探讨的有识之士的宏大追求。正确认识历史，正确认识现实，积极促进中国学者原创性理论的研究，那些对西方理论和价值观原教旨式的顶礼膜拜的学风，应当受到鄙夷。古今中外的所有优秀文明成果，我们都应该兼收并蓄，但绝不可泥古不化、泥洋不化，而要在中国道路的实践中融会贯通。以实践创新推动理论创新，以理论创新引导实践创新，从内容到形式，从理论架构到话语体系，一以贯之地奉行这种学术新风。我们相信，通过艰苦探索、努力创新得来的丰硕成果，将会在世界话语体系的竞争中造就立足本土的中国学派。

“中国道路”丛书具有跨学科及综合性强的特点，内容覆盖面较宽，开放性、系统性、包容性较强。其分为学术、智库报告、专访、企业史、译丛等类型，每种类型又涵盖不同类别，例如，在学术类中就涵盖文学、历史学、哲学、经济学、政治学、社会学、法学、战略学、传播学等领域。

这是一项需要进行长期努力的理论基础建设工作，这又是一项极其艰巨的系统工程。基础理论建设严重滞后，学术界理论创新观念不足等现状是制约因素之一。然而，当下中国的舆论场，存在思想乱象、理论乱象、舆论乱象，流行着种种不利于社会主义现代化事业和安定

团结的错误思潮，迫切需要正面发声。

经过 60 多年的社会主义道路奠基和 30 多年的改革开放，我们积累了丰富的实践经验，迫切需要形成中国本土的理论创新和中国话语体系创新，这是树立道路自信、制度自信、理论自信、文化自信，在国际上争取话语权所必须面对的挑战。我们将与了解中国国情、认同中国改革开放发展道路、有担当精神的中国学派，共同推动这项富有战略意义的出版工程。

中信集团在中国改革开放和现代化建设中曾经发挥了独特的作用，它不仅勇于承担大型国有企业经济责任和社会责任，同时也勇于承担政治责任。它不仅是改革开放的先行者，同时也是中国道路的践行者。中信将以历史担当的使命感，来持续推动中国道路出版工程。

2014 年 8 月，中信集团成立了中信改革发展研究基金会，构建平台，凝聚力量，致力于推动中国改革发展问题的研究，并携手中信出版社共同进行“中国道路”丛书的顶层设计。

“中国道路”丛书的学术委员会和编辑委员会，由多学科多领域的专家组成。我们将进行长期的、系统性的工作，努力使“中国道路”丛书成为中国理论创新的孵化器，中国学派的探讨与交流平台，研究问题、建言献策的智库，传播思想、凝聚人心的讲坛。

孔丹
2015年10月25日

中信改革发展研究基金会课题组

组 长：孔 丹

执笔人：杨 林 叶 瑛 段甲强 于致远

成 员（按姓氏笔画排列）：

丁焕强 于致远 王俊鹏 王琳璘 卢 杰

田 辉 叶 瑛 刘颖多 李德平 杨 林

张 明 张 波 张 偲 张 锴 陈 硕

尚晓贺 季 红 周 乐 周 萍 郑阳超

胡 波 段甲强 贺 洋 秦爱民 原松琪

顾小琛 凌晓东 郭克彤 崔玉开 简 练

滕 琪 薛小霖

目录

Contents

导言	中信改革发展的实践与探索	001
	一、中信集团的发展历程	003
	二、中信集团的整体上市与混改进程	007
	三、产融协同竞争优势	011
第一部分	研究背景与研究问题的提出	015
	一、研究背景	017
	二、研究对象、研究问题和研究意义	024
第二部分	综合性企业的业务组合管理	029
	一、中信集团的创新发展之路	031
	二、中信集团的业务组合格局	060
	三、中信集团的协同战略与综合优势	080
	四、其他综合性企业的业务组合管理	091

第三部分 综合性企业的管理架构 107

- 一、改制并整体上市前集团总部功能的演进 110
- 二、改制并整体上市后集团总部功能 114
- 三、通过专业委员会进一步强化集团总部功能 118
- 四、建立对子公司的特色管控模式 125
- 五、其他综合性企业的治理和管控模式 143

第四部分 产融协同企业发展模式及其在国企改革中的作用 173

- 一、国内外产融协同发展的案例比较 175
- 二、产融协同企业的竞争优势 198
- 三、产融协同企业面临的挑战 199
- 四、产融协同国有企业在国企改革中的作用 206

导言

中信改革发展的实践与探索

一、中信集团的发展历程

（一）中信集团与改革开放进程紧密相连

1979年，在邓小平同志的倡导和支持下，荣毅仁先生创办了中国国际信托投资公司^①，并开启改革创新、引领发展、产融并举之路。

1. 引进资金。

1982年1月，中信公司发行武士债券，成为新中国成立后第一家在境外融资的经济体；此后中信公司发行扬基债券，又成为首个进入美国资本市场的经济体。

2. 境外投资。

中信公司是首家在境外直接投资的公司，也是首家在境外收购商业银行的公司，还是首家在香港上市的红筹公司（原中信泰富）。

① 为行文便利，本书对1979年至2002年时期的中国国际信托投资公司简称为“中信公司”。2002年中国国际信托投资公司改制更名为中国中信集团公司，2011年中国中信集团公司改制更名为中国中信集团有限公司，本书对它们均统称为“中信集团”。

3. 行业的开创者。

中信公司是中国首家专业咨询公司，首家商业房地产公司，首家合资租赁公司，首家进入国际卫星发射市场的公司。

(二) 中信集团的发展阶段

中信核心价值理念是：诚信，创新，凝聚，融合，奉献，卓越。

中信集团发展历程如图 1 所示。



图 1 中信集团发展历程

(三) 涉及业务

中信集团业务涉及金融、资源能源制造业、工程承包、房地产等领域，如图 2 所示。

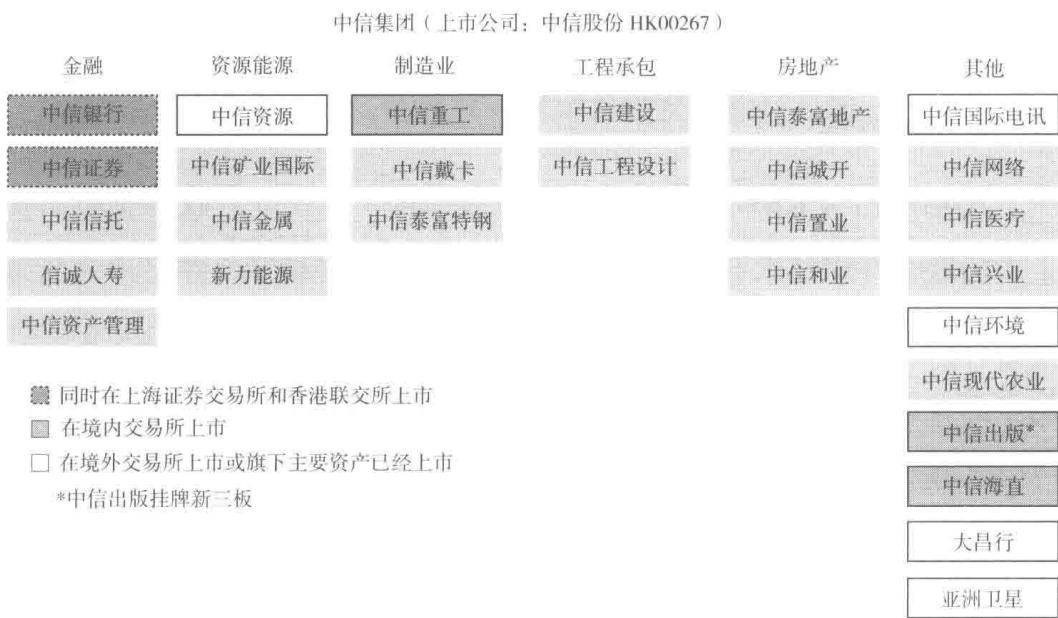


图 2 中信集团涉及业务

（四）多领域居领先地位，拥有较为显著的品牌效应

中信集团连续 9 年进入《财富》世界 500 强排行榜，如图 3 所示。

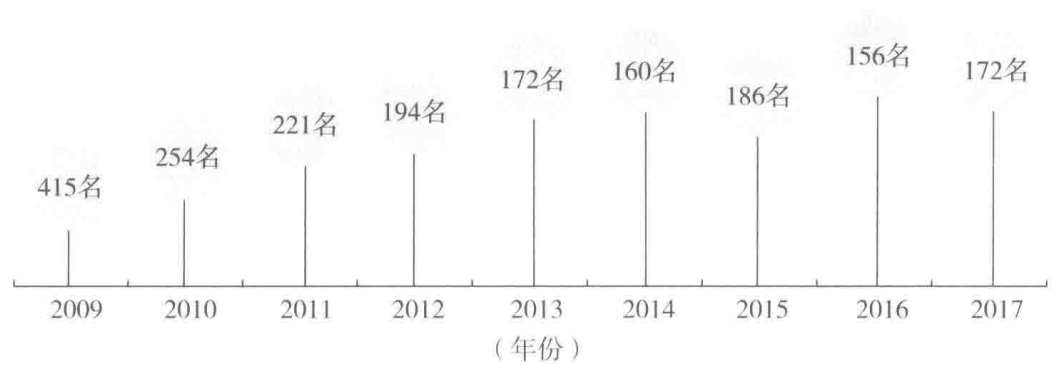


图 3 中信集团《财富》世界 500 强排名